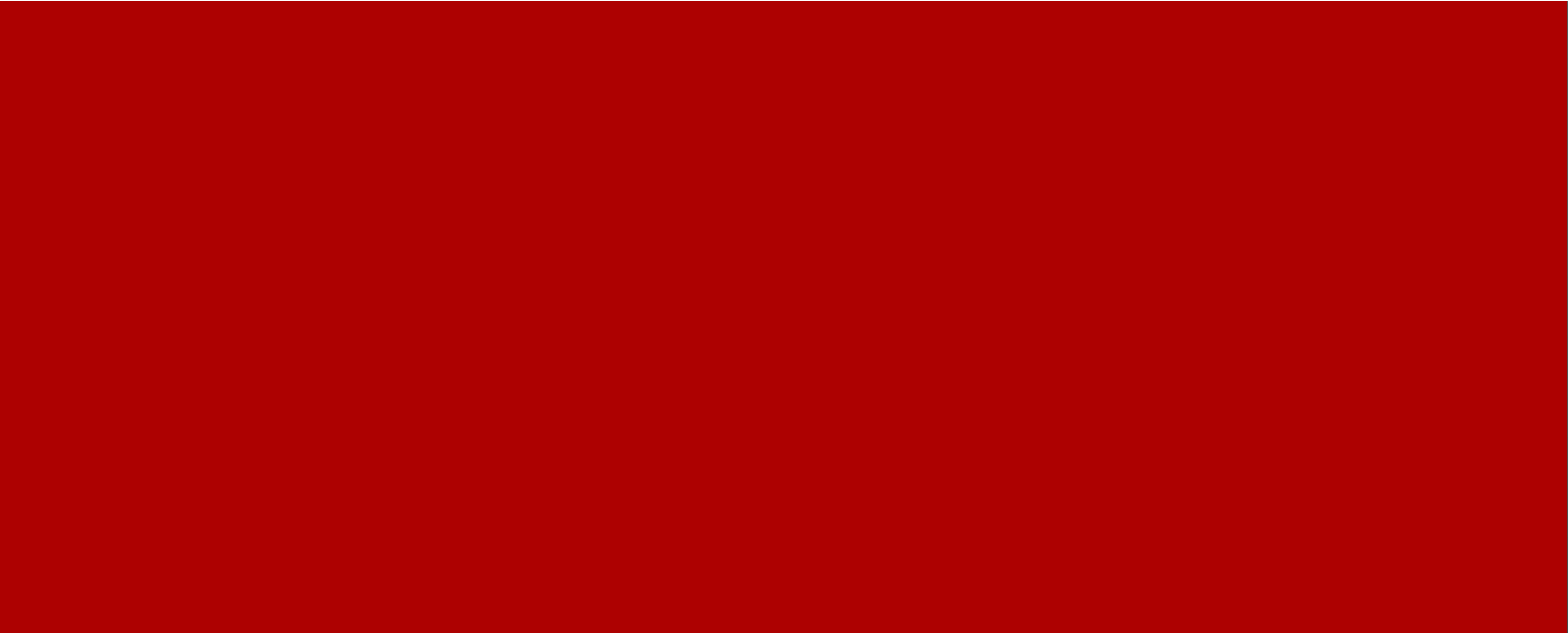




DIPLOMADO

Gestión del Ciclo de Proyecto

Módulo 1 ~~Módulo 1~~ Los proyectos como herramienta para el desarrollo

Facilitadora: Nadia Tejeda Guerrero

CONTENIDO

Los proyectos como herramienta para el desarrollo.

- Definición de proyectos; diferenciación con planes y programas.
 - Evolución en la planificación de proyectos: del Enfoque de Marco Lógico a los últimos desarrollos metodológicos.
 - Etapas en la gestión de proyectos (el ciclo de proyectos).
 - Gestión participativa del ciclo de proyectos.
-



NIVELES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Plan Estratégico [3-5 años]



Planes Operativos [anual]

PROYECTOS

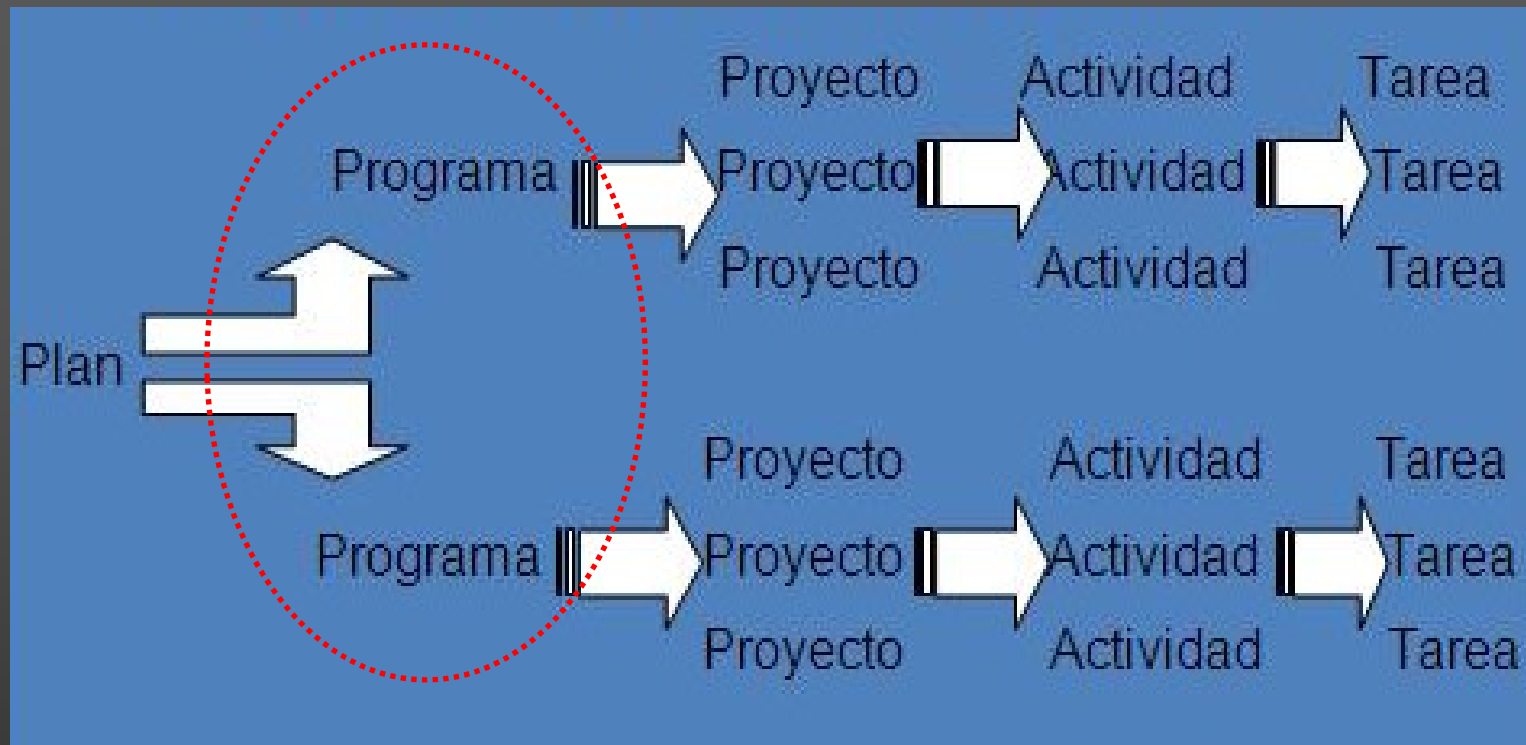
PROGRAMAS

PORTAFOLIO

Proyecto
23, ...

TAREAS

ACTIVIDADES



Consideraciones: nivel de madurez organizacional y metodología de planificación que se utilice.



QUE ES UN “PROYECTO”

- Un proyecto es un esfuerzo **temporal** que se emprende para **crear** un producto, servicio o resultado únicos.
“A Guide to the Project Management Body of Knowledge” (PMBOK Guide), Third Edition, Project Management Institute.
 - Proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y finalización, llevadas a cabo para **lograr un objetivo conforme con requisitos específicos y requerimientos** específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, coste y recursos.
Norma ISO 10006
 - Se representa como un conjunto o secuencia de actividades con fechas de inicio y fin.
-

PROYECTO

- carácter temporal (comienzo y fin) de los proyectos.
- responde a una necesidad concreta de la organización.

OPERACIONES

- permanentes
- continuo que permite el funcionamiento de la organización en el tiempo
- Proporcionan el mismo tipo de producto o servicio; por ejemplo, operaciones de producción en una fábrica, o prestación del servicio de firma electrónica en una organización TI.

Operaciones: ¿qué no es un proyecto?

Es un error frecuente el confundir proyectos con operaciones.

La cuarta edición del PMBOK explica que los proyectos pueden converger con las operaciones en determinadas situaciones, fundamentalmente entre fase y fase de un proyecto, cuando se mejoran productos o servicios existentes o al incorporar otros nuevos.

LA TRIPLERESTRICCION

Alcance/Calidad: ¿Cuáles son los Resultados/Productos/servicios que el proyecto producirá y cuál es el trabajo que se requiere para generar estos Resultados/Productos?

Costos/Recursos: ¿Qué dinero, materiales y esfuerzo están disponibles para entregar el producto/servicios del proyecto y para terminar el trabajo completo del proyecto?

Tiempo/Cronograma: ¿Cuál es el plazo que se necesita para completar los Resultados/Productos del proyecto?

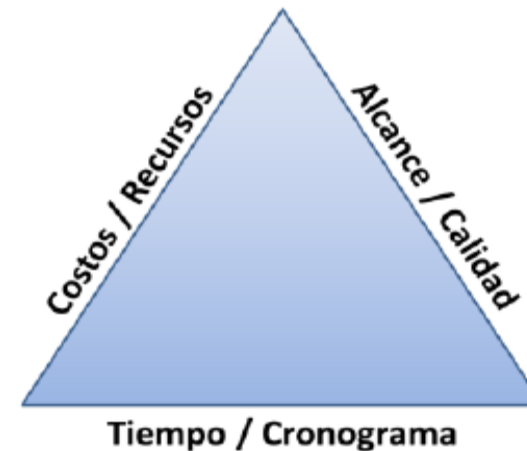


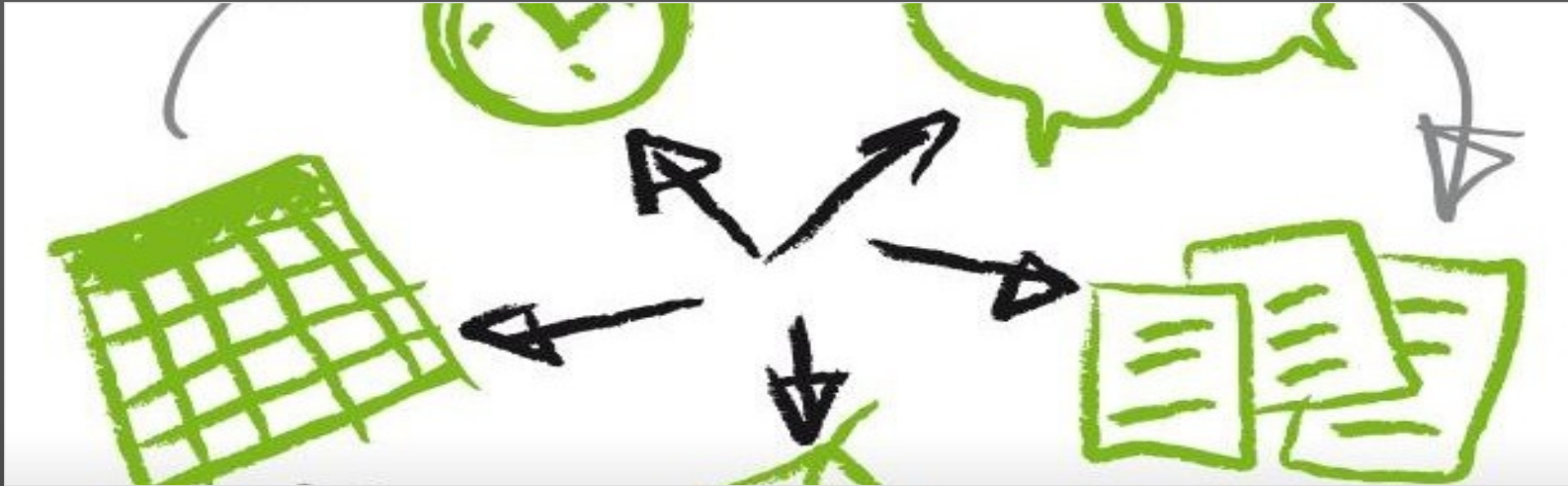
Figura 5: El Triángulo de Gestión del proyecto

El trabajo del gestor del proyecto es asegurar que el triángulo de Gestión se mantenga en equilibrio. Cada uno de los lados está relacionado con los otros. Cada vez que se restringe o amplía uno de éstos límites, los otros límites también tendrán que ampliarse/incrementarse o restringirse/reducirse.

Alcance del producto: Especificaciones del producto, es decir lo que quiere el cliente, lo define el cliente o patrocinador.

Alcance del Proyecto: Cómo voy a lograrlo y lo define el Gerente.

¿CUANDO ES EXITOSO UN PROYECTO?

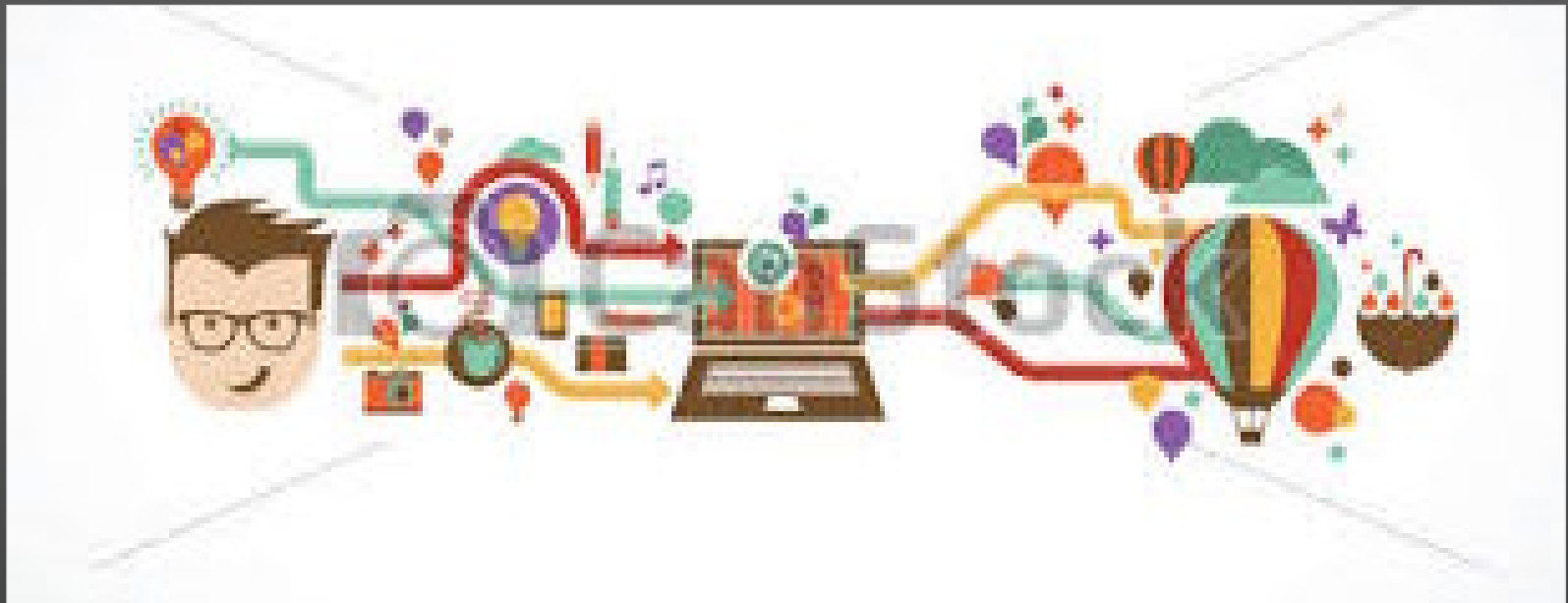


- ✓ Se cumple con los tiempos
- ✓ Esta dentro del presupuesto
- ✓ Nivel aceptable de calidad
- ✓ Nivel aceptable de riesgo
- ✓ Satisfacción de los interesados

"Exitosos": los proyectos se encuentran dentro del alcance, dentro del presupuesto y a tiempo.

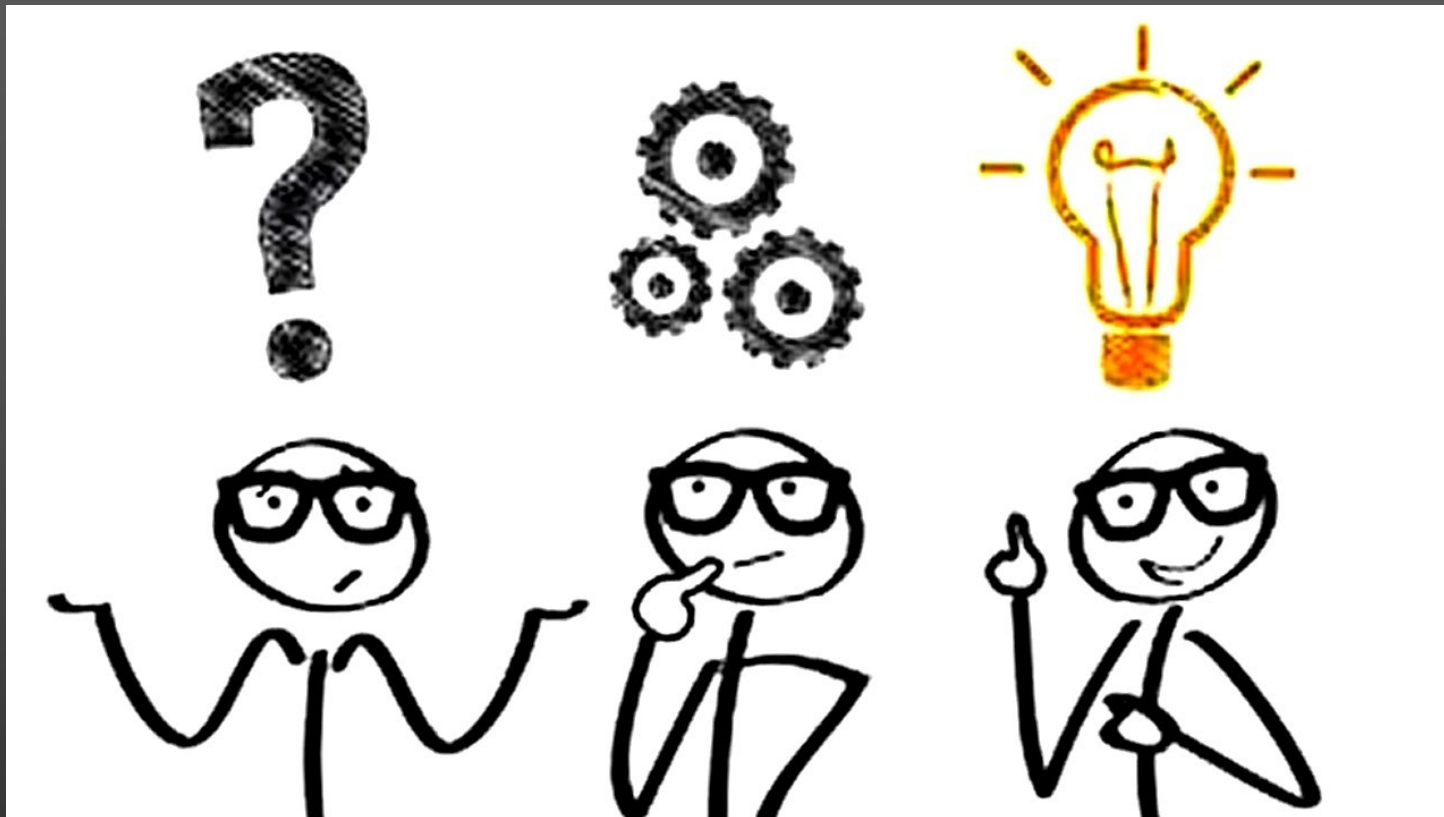
"Malogrados": los proyectos se terminan pero no cumplen con el alcance, el presupuesto o el calendario originales.

"Fallidos": los proyectos se terminan antes de tiempo, sin la entrega de lo pactado.



¿Qué le vuelve loco de un proyecto?

EJERCICIO 1



METODOLOGIAS Y ENFOQUES

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Identifica y comunica las relaciones lógicas en un proyecto mediante el seguimiento del **razonamiento vertical y horizontal** que conecta los niveles de la matriz. La relación entre los elementos de cada nivel del marco lógico ilustra la lógica vertical que se traducirá en el logro de la finalidad del proyecto.

COMPONENTES

1 Actividades: son acciones que se toman para utilizar los recursos recibidos o aportaciones (financieros, humanos, técnicos, materiales y tiempo) a fin de producir componentes (capacitación, construcción, etc.) de los cuales el personal pueda hacerse responsable y que, cuando se suman, generan Resultados/Productos.

2 Resultados/Productos: son los elementos tangibles o intangibles que resultan de las actividades del proyecto. Incluyen los, bienes, servicios y cambios (por ejemplo, personas capacitadas con mayor conocimiento y habilidad, carreteras de calidad construidas) que suman y contribuyen al Objetivo.

MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

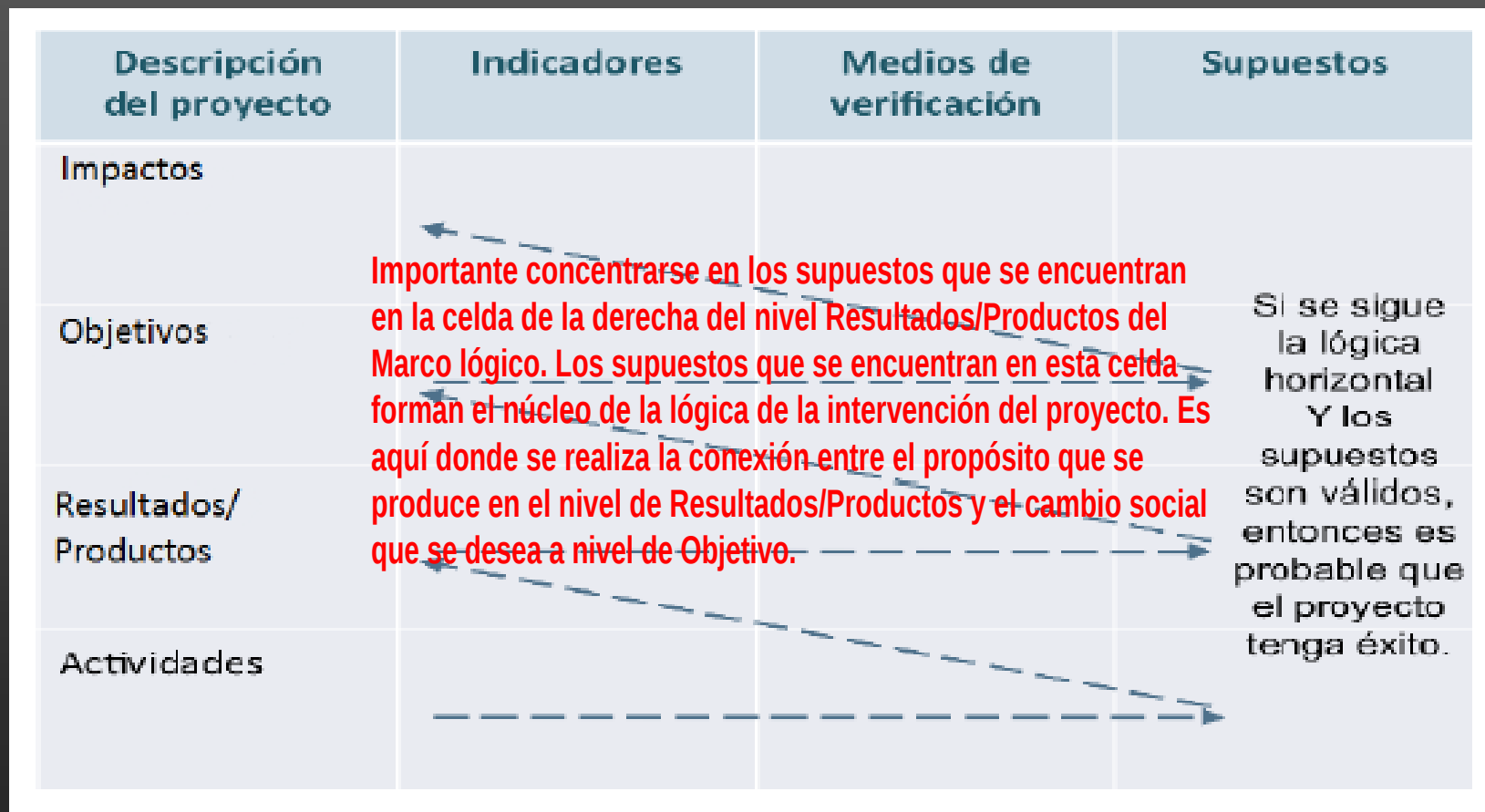
3. El objetivo es lo que el proyecto espera lograr a nivel de los beneficiarios (por ejemplo, uso de conocimientos y habilidades en la práctica a través del tiempo; el transporte de mercancías por carreteras construidas con el paso del tiempo) y contribuir a los cambios a nivel de población (reducción de la malnutrición, mejora de ingresos, mejora de la producción, etc.) que se agregan y ayudan a conseguir el logro de la finalidad y el impacto a largo plazo.

4. El Impacto son los grandes cambios o impactos finales (transformación, sostenibilidad, sustento, bienestar, etc.) del mayor nivel deseado a los que contribuye el proyecto (el objetivo final de muchos marcos lógicos).



MATRIZ DEMARCOLOGICO

La mayoría de los donantes de la cooperación al desarrollo utilizan este método para la planificación de las intervenciones y su valoración de financiamiento.



Luego de realizar el análisis de personas interesadas y la investigación para la identificación de las necesidades (problema) específicas, podemos responder a la pregunta: ¿Dónde estamos ahora?

El marco lógico realiza adicionalmente otras preguntas:

1. ¿Dónde queremos estar? (META, PROPOSITO)
 2. ¿Cómo llegaremos allí? (RESULTADOS, ACTIVIDADES)
 3. ¿Cómo sabremos cuando llegamos allí? (INDICADORES)
 4. ¿Qué nos mostrará que llegamos allí? (EVIDENCIA / FUENTE VERIFICACION)
 5. ¿Cuáles son los problemas potenciales a lo largo del camino? (SUPUESTOS)
-

Figura 18: La lógica vertical del marco lógico

Descripción del proyecto	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Si se producen los RESULTADOS, entonces esto debe contribuir al Impacto		
Objetivo	Si se producen los PRODUCTOS, entonces pueden ocurrir los Objetivos		
Resultados/ Productos	Si se llevan a cabo las ACTIVIDADES, entonces se pueden producir los PRODUCTOS		
Actividades	Si se proporcionan los RECURSOS/INSUMOS, entonces se pueden realizar las ACTIVIDADES		

INDICADORES

Un indicador es una medida cuantitativa o la observación cualitativa que se usa para describir el cambio. Para que el indicador mida el cambio, debe tener una línea de base (una medida o una descripción del rendimiento actual de la entidad y/o un comparador) como punto de referencia inicial. Las líneas de base se deben definir en o cerca del inicio de un proyecto.

El rendimiento durante la implementación del proyecto se mide contra un objetivo (las mejoras, el cambio o logro que se espera que ocurra durante la implementación del proyecto), teniendo en cuenta la línea de base.

Los indicadores muestran hasta qué punto un proyecto está logrando sus actividades, Resultados/Productos, objetivo e impactos planificados. En términos específicos y mensurables, estos indicadores comunican el desempeño que se debe alcanzar en cada nivel de cambio.

DIRECTRICES PARA INDICADORES POR NIVEL

Elementos	Directrices para los indicadores
Impacto: el gran cambio o impacto final más elevado al que contribuye el proyecto	Los indicadores de impacto a largo plazo no son específicos de un solo proyecto. Más bien, son objetivos del programa, subsector o sector a los que también contribuirán varios otros proyectos y variables. Ejemplos: transformación, sostenibilidad, sustento y bienestar.
Objetivo: lo que el proyecto espera lograr a nivel de los beneficiarios que agrega y ayuda para conseguir la finalidad y el impacto a largo plazo	En este nivel, los indicadores son fundamentales, pero pueden ser más difíciles de determinar. El cambio se busca entre los beneficiarios extendidos, las poblaciones objetivo, las instituciones que colaboran y los socios locales. Ejemplos: utilizar el conocimiento y las habilidades en la práctica a través del tiempo, transportar mercancías por las carreteras construidas a través del tiempo, reducir la malnutrición, mejorar los ingresos y mejorar los rendimientos.

Resultados/Productos: los Resultados/Productos tangibles o servicios que resultan de las actividades del proyecto y que se encuentran en gran medida bajo el control de la administración del proyecto y que suman y contribuyen al objetivo

En este nivel es más fácil especificar indicadores que a nivel de objetivo, ya que éstos representan los bienes y servicios tangibles que el proyecto debe entregar. Al finalizar el periodo de implementación del proyecto, se deben lograr todos los Resultados/Productos según el cronograma incluido en el plan del mismo. Ejemplos: personas capacitadas con un mayor nivel de conocimiento y habilidad, construcción de carreteras de buena calidad, entrega de bienes y servicios.

Actividades: acciones que se toman para movilizar los recursos a fin de producir componentes de los cuales el personal pueda hacerse responsable y que, cuando se suman, generan Resultados/Productos

No todas las organizaciones para el desarrollo elaboran indicadores a nivel de actividad. Los indicadores en este nivel están casi directamente relacionados con la descripción de la propia actividad. Ejemplos: actividades del personal, gastos anuales comparados con el presupuesto, uso de equipo, componentes de capacitación y materiales de construcción.

EJEMPLO

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Impacto	Mejora de la salud de los niños menores de cinco años, especialmente entre las familias de bajos ingresos que viven cerca del río.	La incidencia de enfermedades transmitidas por el agua entre los niños menores de 5 años se reduce en un 30% para el año 2012.	Expedientes del hospital y la clínica recopilados por los equipos de salud móviles	
Objetivo	Reducción del volumen de residuos fecales que se vierten en el río	La concentración de E. coli se reduce en un 20% (en comparación con los niveles de + 2003) y cumple con los estándares nacionales de salud y saneamiento para el año 2012 El 60% de los residuos fecales domésticos se desechan a través de letrinas o alcantarillas	Encuestas mensuales sobre la calidad del agua se realizaron por la EPA y la Autoridad del Río Encuesta anual de muestra realizada por el municipio entre 2009 y 2012	La calidad del agua del río en sentido ascendente se mantiene sin cambios El agua limpia del río es un factor determinante del estado de salud de los niños menores de 5 años.
Resultados/Productos	Letrinas de calidad construidas y utilizadas por miembros de la comunidad Etc.	Número de letrinas terminadas Número de letrinas que pasan el control de calidad Número de mujeres, hombres, niñas y niños que usan las letrinas con regularidad Etc.	Los datos del inventario del formulario utilizados por los voluntarios de saneamiento de la comunidad Entrevistas con informantes clave Etc.	Una mayor sensibilización garantizará la adopción de letrinas y su uso continuo El uso de letrinas reducirá adecuadamente el volumen del desecho de residuos en el río Etc.

Actividades

Realizar una campaña de sensibilización de saneamiento
Movilizar a las comunidades para la construcción de letrinas
Preparar especificaciones técnicas
Localizar los sitios óptimos para la construcción de letrinas
Etc.

Número de reuniones públicas
Número de personas que recibieron información
Número de personas en reuniones de sensibilización
Planes de ingeniería completados
Planes aprobados por el Ministerio de Obras Públicas
Número de sitios identificados
Satisfacción de los clientes con los sitios propuestos para las letrinas
Etc.

Diario de actividades del personal y los voluntarios
Registro de asistencia a eventos
Copia verificada del plan
Formulario de aprobación del Ministerio de Obras Públicas
Mapa de los sitios con los motivos que documentan las aportaciones de los clientes
Etc.

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

Niveles de organización del trabajo de un proyecto para PMI: proyecto, programa y portafolio de proyectos.



VIDEO: <http://jesusrn.com/diferencias-proyectos-programas-portafolios/>

PROYECTO vs. PROGRAMA



Una guía para el PMD Pro

Gestión de proyectos para profesionales del
desarrollo



PROGRAMA

Se pueden ejecutar de modo secuencial, totalmente en paralelo o solapándose parcialmente. La dirección del programa se centra en las dependencias que existen entre proyectos, las economías de escala para reducir costes y la coordinación de distintos proyectos para eliminar riesgos y aprovechar sinergias.

Ejemplo: programa para llevar un hombre a Marte, formado por un conjunto de proyectos dedicados uno a elaborar un traje espacial, otro a construir un transbordador, otro a estudiar las condiciones necesarias para la vida, etc.

PORTAFOLIO

Es un nivel de agrupación superior, en el que se gestionan y priorizan tanto programas como proyectos individuales, que no tienen por qué estar relacionados entre sí pero que ayudan en su conjunto a alcanzar objetivos estratégicos del negocio. Un portafolio saludable tiene como base el plan estratégico de la institución, o también el plan de negocios.

PROGRAMA

- Grupo de proyectos con algo en común.
- No necesariamente tiene fin.
- Pueden tener un presupuesto anual. Esto no quiere decir que tenga un fin.
- Pueden tener recursos compartidos entre proyectos

PROYECTO

- Acción esfuerzo único o definido.
- Finito: tiempo y presupuesto
- Consta de más de una tarea o actividad, seguramente estructuradas en fases y bloques de trabajo.
- Son necesarios mecanismos de control y planificación para gestionar correctamente objetivos, requerimientos, actividades y recursos.

PORTAFOLIO

Conjunto de proyectos o programas o tareas relacionales con objetivos comunes.
Se agrupan proyectos o programas asociados a los objetivos estratégicos organizacionales.

**Tabla 1-1. Presentación Comparativa de la Dirección de Proyectos,
la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios**

Dirección Organizacional de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos.	Los portafolios tienen un alcance organizacional que varía en función de los objetivos de la misma.
Cambio	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos.	Los directores de portafolios monitorean permanentemente los cambios en un entorno más amplio, tanto a nivel interno como externo.
Planificación	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores de programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.
Dirección	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos del mismo.	Los directores de programa dirigen al personal del programa y a los directores de proyecto; brindan visión y liderazgo global.	Los directores de portafolios pueden dirigir o coordinar al personal de dirección de portafolios o de programas y proyectos que tuviera responsabilidad de informar al portafolio global.
Éxito	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.	El éxito se mide en términos del rendimiento de la inversión global y de la obtención de beneficios del portafolio.
Monitoreo	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.	Los directores de programa monitorean el progreso de los componentes del programa con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios monitorean los cambios estratégicos y la asignación global de recursos, los resultados de desempeño y el riesgo del portafolio.

LFM

MATRIZ DE MARCO LOGICO

- lógica vertical y horizontal, encadenamiento.
- Intervención única a la medida
- Mide propósito y plantea resultados esperados para lograrlo.

PMBOK

PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE

- recopilación de buenas prácticas y estándares para proyectos
- estandarización de procesos

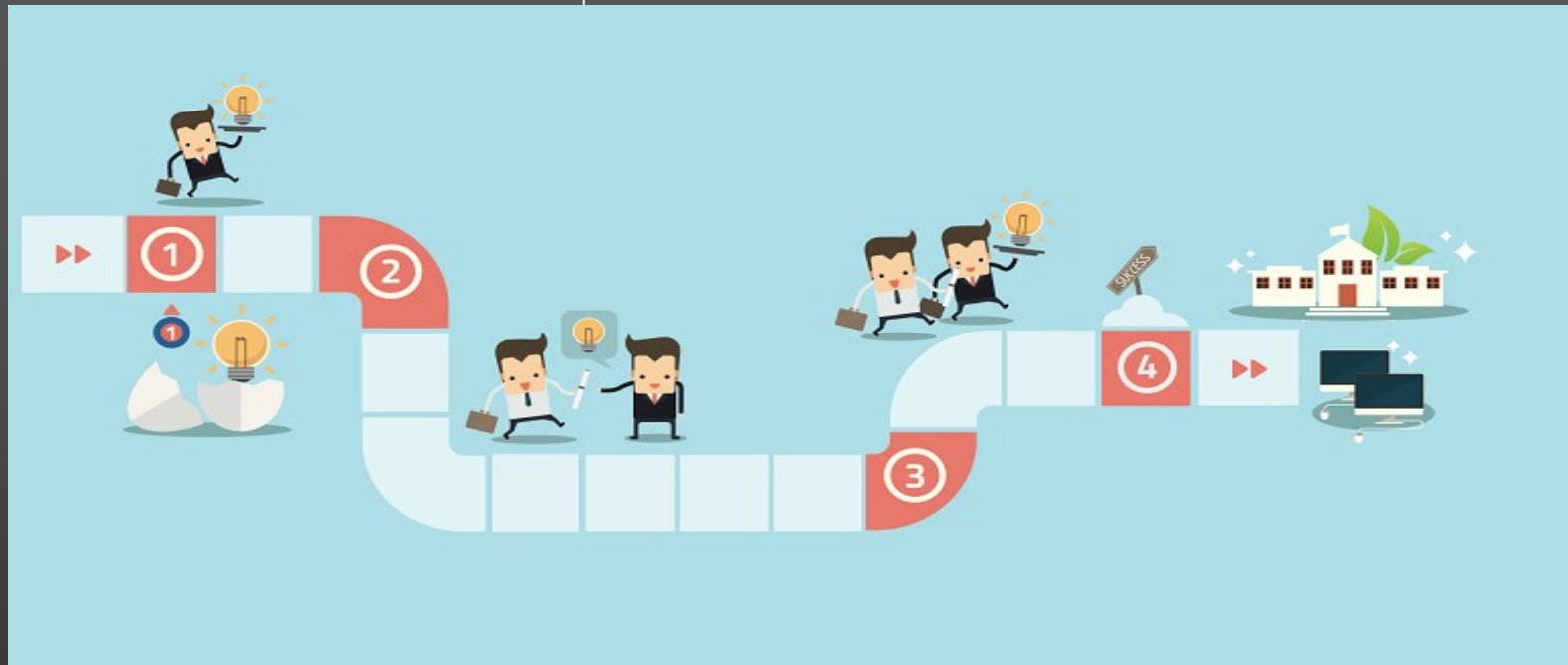


Reflexione acerca de su organización responda las siguientes preguntas (15 minutos):

1. Qué productos y servicios ofrecemos como RD para atender a la población meta
2. En donde estamos territorialmente ubicados para atender a la población meta
3. Con quienes estamos trabajando los servicios y productos que ofrecemos a la población meta
4. Segmentos de población meta y los servicios que ofrece

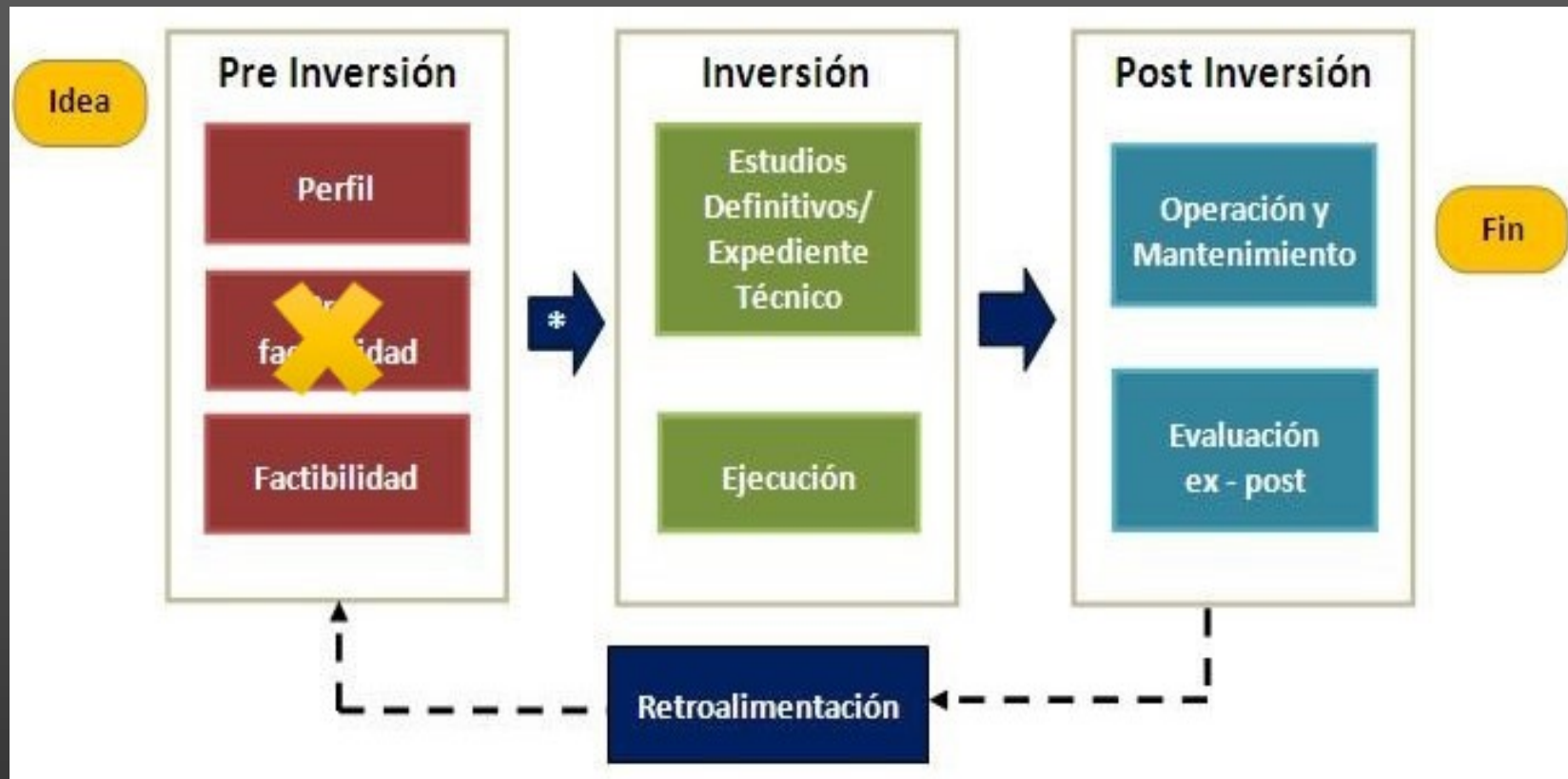


EJERCICIO 2: ESTRATEGIA DE PROGRAMA



EL CICLO DE PROYECTOS

ANIVEL GENERAL



Las fases del ciclo de vida del proyecto identifican la secuencia lógica de actividades para lograr la finalidad u objetivos del mismo.

El ciclo de vida de un Proyecto



- Dependiendo del tipo de proyecto, su fases o etapas pueden variar dentro del ciclo de vida.
- Cada disciplina define y aplica “metodologías” acordes con las actividades propias de cada proyecto

OTROS EJEMPLOS



Fases de un proyecto de construcción de instalaciones.



Fases de un proyecto de implementación de un *software*.

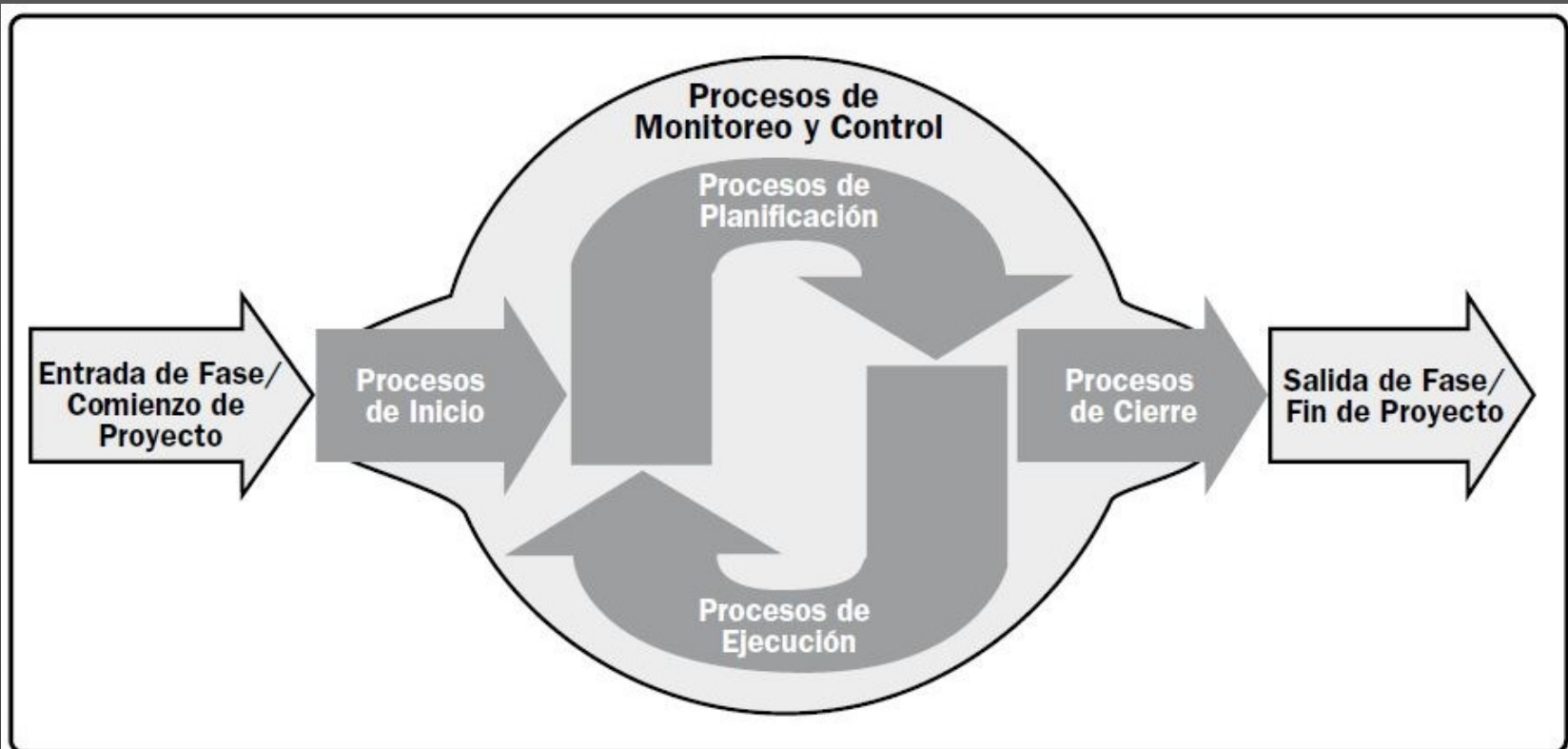
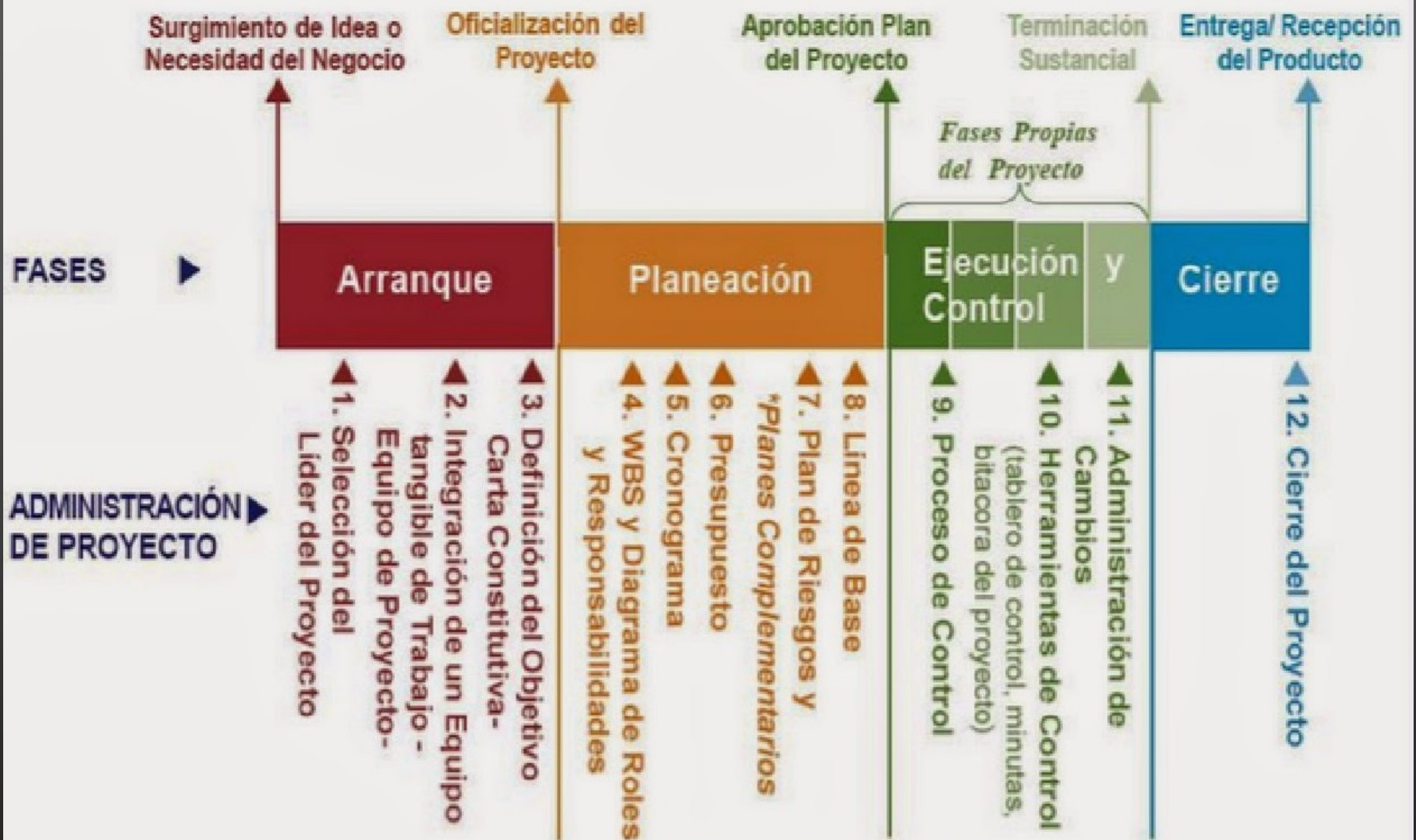


Gráfico 3-1. Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos

PMBOK: GRUPOS DE PROCESOS





COOPERACION AL DESARROLLO

Los 5 principios de la gestión de proyectos - PMDPro

¡La gestión de proyectos es equilibrada! — Los proyectos deben administrarse de forma equilibrada y se debe aplicar el mismo rigor en todas las fases de la vida del proyecto.

¡La gestión de proyectos es completa! — Las disciplinas para la gestión de proyectos se deben aplicar para administrar de manera sistémica a todo el trabajo del proyecto durante toda la vida del mismo.

¡La gestión de proyectos es integrada! — Todos los aspectos de la gestión de proyectos deben alinearse y coordinarse como un medio para asegurar que todos los elementos del diseño, la planificación, el monitoreo y evaluación y la implementación del proyecto funcionen sin problemas.

¡La gestión de proyectos es participativa! — Incluir a una variedad de partes interesadas en la identificación, el diseño, la planificación, la implementación y el monitoreo y evaluación del proyecto, ayuda a garantizar la transparencia, mejorar la calidad, aumentar la capacidad humana y fortalecer la aceptación en todos los niveles.

¡La gestión de proyectos es reiterativa! — Revisar y repetir los procesos de gestión de proyectos durante la vida del proyecto para confirmar que los diseños del proyecto, los planes del proyecto y el propósito previstos siguen siendo relevantes. Esta práctica también proporciona la oportunidad de mejorar su precisión en las estimaciones existentes del proyecto y planificar los próximos pasos del mismo.

1 IDENTIFICACIÓN Y DISEÑO

Es durante esta fase que los equipos del proyecto definen las necesidades, exploran las oportunidades, analizan el entorno del proyecto y definen las alternativas para el diseño del proyecto. Las decisiones que se toman durante la fase de Identificación y diseño del proyecto determinan el marco estratégico y operativo dentro del cual el proyecto funcionará posteriormente.



2. PUESTA EN MARCHA

Es durante esta fase que el proyecto se autoriza oficialmente y se definen y comunican sus parámetros generales a las principales partes interesadas. Es también durante esta fase que el equipo del proyecto constituye la estructura de gobernanza de alto nivel.

2.B PLANIFICACION

Apartir de los documentos elaborados en las fases anteriores del proyecto, durante la fase de planificación el equipo formula un plan de implementación integral y detallado que proporciona un modelo para todo el trabajo del proyecto. Este plan se revisa y actualiza (si es necesario) durante la vida del proyecto para reflejar los contextos cambiantes del mismo.

3. IMPLEMENTACION Y OEEJECUCION

El trabajo diario de la implementación del proyecto es dirigir y administrar la aplicación del plan de implementación: dirigir al equipo, hacer frente a los problemas, gestionar al equipo del proyecto e integrar de manera creativa los diferentes elementos del plan de proyecto.



4. MONITOREO, EVALUACION Y CONTROL (MyE)

Esta fase se extiende durante toda la vida del proyecto y mide continuamente el avance del proyecto e identifica las medidas correctivas adecuadas en situaciones en que el desarrollo del proyecto se desvía significativamente del plan.

5. TRANSICION Y CIERRE

Esta fase incluye implementar todas las actividades de transición que deben producirse al final de un proyecto, e incluyen (entre otras) confirmar con los beneficiarios los resultados/productos esperados, recopilar las lecciones aprendidas y completar las actividades de cierre administrativo, financiero y contractual.



GESTION PARTICIPATIVA

Consulta a las partes interesadas

A medida que el equipo elabora los documentos asociados con cada puerta de decisión (es decir, un, documento conceptual, carta de interés, propuesta de proyecto, etc.), será necesario involucrar a las partes interesadas para explorar las preguntas centrales relacionadas con el proyecto potencial. Estas preguntas incluyen (pero no se limitan a) las siguientes:

- ¿Fue el alcance del proyecto revisado y aceptado por los beneficiarios finales del proyecto?
- ¿Es acorde el cronograma del proyecto con las expectativas y limitaciones de las partes interesadas?
- ¿Han acordado las partes interesadas un requisito mínimo de calidad?
- ¿Se han revisado el alcance del proyecto, el cronograma y el presupuesto con las organizaciones ejecutoras que llevarán a cabo las actividades?

Estas preguntas, y otras como ellas, proporcionan los puntos de verificación desde el principio del proceso de diseño del proyecto y ayudan a asegurar que la propuesta de proyecto oficial sea factible y apropiada.



GRACIAS

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.